

**Презентация урока по  
дисциплине «Основы  
менеджмента»  
для специальности: «Земельно-  
имущественные отношения»**

**Преподаватель ГБОУ СПО  
«Ямальский полярный  
агроэкономический техникум»  
г. Салехард: Тажитдинова  
Салима Тимергазиевна**

# Тема: Организация работы предприятия.

## План урока:

1. Организационные структуры органов управления (общие понятия).
2. Типы организационных структур.
3. Особенности построения линейной, функциональной, смешанной и матричной структуры управления.

# Организационные структуры органов управления фирмы: общие понятия

Под *структурой управления организацией* понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого.

*Простая структура* – структура, основанная на производстве единого продукта, непосредственном руководстве и не имеющая вспомогательных служб.

Элементы структуры управления

- ✓ *Работник управления* - человек, выполняющий определенную функцию управления;
- ✓ *Орган управления*- группа работников, связанных определенными отношениями, состоящая из первичных групп;
- ✓ *Первичная группа*- коллектив работников управления, у которого есть общий руководитель, но нет подчиненных.

Структура управления характеризуется наличием связей между ее элементами. Связи классифицируют по следующим основаниям

- ✓ Уровни осуществления- *одноуровневые горизонтальные* связи (совместное принятие решений сотрудниками) и *вертикальные связи* – связи власти и подчинения.
- ✓ Характер связи. *Линейные* связи означают подчинения непосредственному руководителю, то есть по всем вопросам управления и *функциональные* – при распределении полномочий по функциям.

Принципы формирования организационных структур

Структура управления отражает выбор стратегии предприятия, его цели и задачи фирмы; по мере расширения предприятия меняется и структура управления. Так, стратегиям роста соответствуют горизонтальные и органические организационные структуры; стратегиям обороны-более стабильные вертикальные; для стратегии анализа более характерны матричные структуры.

# Организационные структуры управления

## 1. Типы организационных структур управления

Достижение наилучших результатов труда возможно за счет его разделения. Повышение качества управления предприятием достигается путем специализации его менеджеров и грамотного проектирования организационных структур управления. Среди традиционных организационных структур управления можно выделить следующие типы:



Линейные организационные структуры

Функциональные организационные структуры

Комбинированные организационные структуры, которые создаются с целью сочетания преимуществ различных систем и устранения присущих им недостатков.



Они предполагают построение системы управления по ступеням иерархии, то есть подчинения подразделений или отдельных сотрудников непосредственному начальнику. Для небольших подразделений, где нет необходимости в скорости принятия важных решений, внешние связи минимальны, а основная задача- поддержание стабильности, линейная структура – лучший выбор. Главное преимущества- простота.

При значительных информационных потоках, сложности управленческих работ, необходимости высокой компетентности и ответственности лучше выбрать функциональные организационные структуры, которые предполагают формирование аппарата подразделений специалистов, выполняющих определенные функции.



# Продолжение Типов организационных структур

| Линейные организационные структуры                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Функциональные организационные структуры                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Комбинированные организационные структуры                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Основные черты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Единоначалие, полнота проявления властных полномочий</li> <li>✓ Оперативность действий</li> <li>✓ Комплексное рассмотрение проблем</li> <li>✓ Экономичность и эффективность</li> </ul>                           | <p>Деление по функциональному признаку подразумевает создание специализированных особых направлений, которые наделены особыми функциями. Осуществление которых служит достижению основных целей. В зависимости от объемов решаемых задач могут создаваться и дополнительные, еще более мелкие структурные образования</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Линейно- штабные организационные структуры – основаны на линейных структурах, где при каждом руководящем звене создан штаб, разрабатывающий проекты решений без права их принятия.</li> <li>✓ Структуры ограниченного функционализма также предполагают создание штабов, но с приданием им ограниченного права принятия решений</li> </ul> |
| <p>Недостатки линейных структур:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Отсутствие функциональной специализации</li> <li>✓ Слабую информационность сотрудников отдельных звеньев</li> <li>✓ Недостаточная компетентность подразделений в решении сложных задач</li> <li>✓ Приоритет текущих дел, инертность, сдержанное восприятие нового и т.п.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Линейно- функциональные организационные структуры- основаны на разделении как полномочий, так и ответственности управленческих работников разного уровня.</li> </ul>                                                                                                                                                                       |

## 2. Сравнительная таблица структур

Приведем таблицу организационных структур из книги Н.Н. Тренева «Структура предприятия: диагностика и управление»

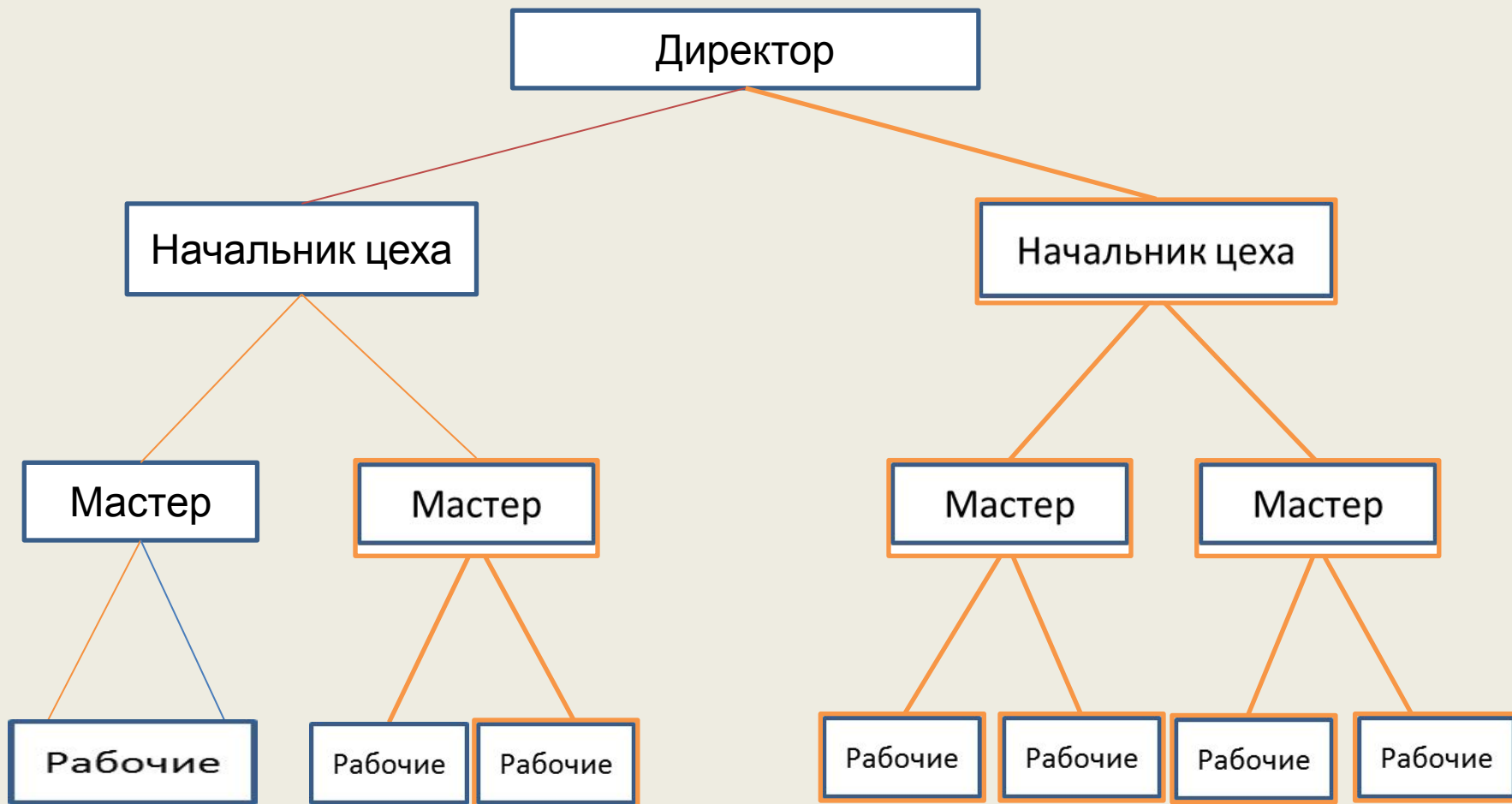


| Характеристики               | Виды структур                               |                                                               |                                                                                    |                                                                                              |                                                                              |
|------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
|                              | Простая                                     | Функциональная                                                | Конгломерат                                                                        | Дивизиональная                                                                               | Мировая                                                                      |
| Стратегия                    | Единый продукт                              | Единый продукт совместно с вертикальной интеграцией           | Диверсификация                                                                     | Множественные связанные продукты, внутренний рост                                            | Множественные продукты в различных странах                                   |
| Структура                    | Простая, функциональная                     | Централизованная, функциональная                              | -децентрализованная<br>-центры прибыли по подразделениям<br>-маленькие государства | -децентрализованные по продуктам<br>-центры прибыли по видам деятельности                    | Децентрализованные центры по производству по регионам или видам деятельности |
| Измерение производительности | Наблюдение за персоналом-субъективные       | Безличные:<br>-издержки и производительность<br>-субъективные | Безличные:<br>-возврат на вложения<br>-прибыльность                                | Безличные:<br>-возврат на вложения<br>-прибыльность<br>-вклад в совокупную структуру         | Безличные:<br>Прибыль по:<br>-продуктам<br>-странам                          |
| Стратегический выбор         | Потребность в собственнике, а не учреждении | Степень интеграции, доля рынка, протяженность гаммы продуктов | Степень диверсификации, типы деятельности, вход и уход из видов деятельности,      | Размещение ресурсов по видам деятельности, вход и уход из видов деятельности, скорость роста | Размещение ресурсов по видам деятельности                                    |

# Организационные структуры органов управления фирмы: линейная структура, ее достоинства и недостатки

## Линейная структура органов управления

| Особенности построения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Достоинства                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Недостатки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>✓ Основы линейных структур составляет «шахматный» принцип построения и специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, персонал и т.д.). По каждой подсистеме формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Линейная структура образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы.</p> | <p>✓ Единство и четкость распорядительства<br/>✓ Согласованность действий исполнителей<br/>✓ Четкая система взаимных связей функции и подразделений<br/>✓ Быстрота реакции в ответ на прямые указания<br/>✓ Получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами<br/>✓ Ясно выраженная личная ответственность руководителя за результаты деятельности своего подразделения</p> | <p>✓ Высокие требования к знаниям и опыту руководителя во всех сферах деятельности подчиненных и функциях управления<br/>✓ Перегрузка менеджеров высшего уровня, огромное количество информации, поток бумаг, множественность контактов с подчиненными и вышестоящими<br/>✓ Излишний бюрократизм и задержка решений вопросов, касающихся нескольких подразделений<br/>✓ Отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих решений</p> |



Линейный тип организационной  
структуры

## Продолжение: Организационные структуры органов управления фирмы: линейная

| Особенности построения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Достоинства | Недостатки |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|
| <p>✓ Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями управления и несущий персональную ответственность за работу своего отдела перед руководителем высшего уровня. Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится система мотивации и поощрения работников. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя</p> |             |            |
| <p>✓ При этом конечный результат (эффективность и качество работы организации в целом) становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |             |            |
| <p>✓ Структура распространена в малом и среднем бизнеса при условии использования не самых высоких технологий.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |             |            |

# Организационные структуры органов управления фирмы: линейно- штабная структура, ее достоинства и недостатки

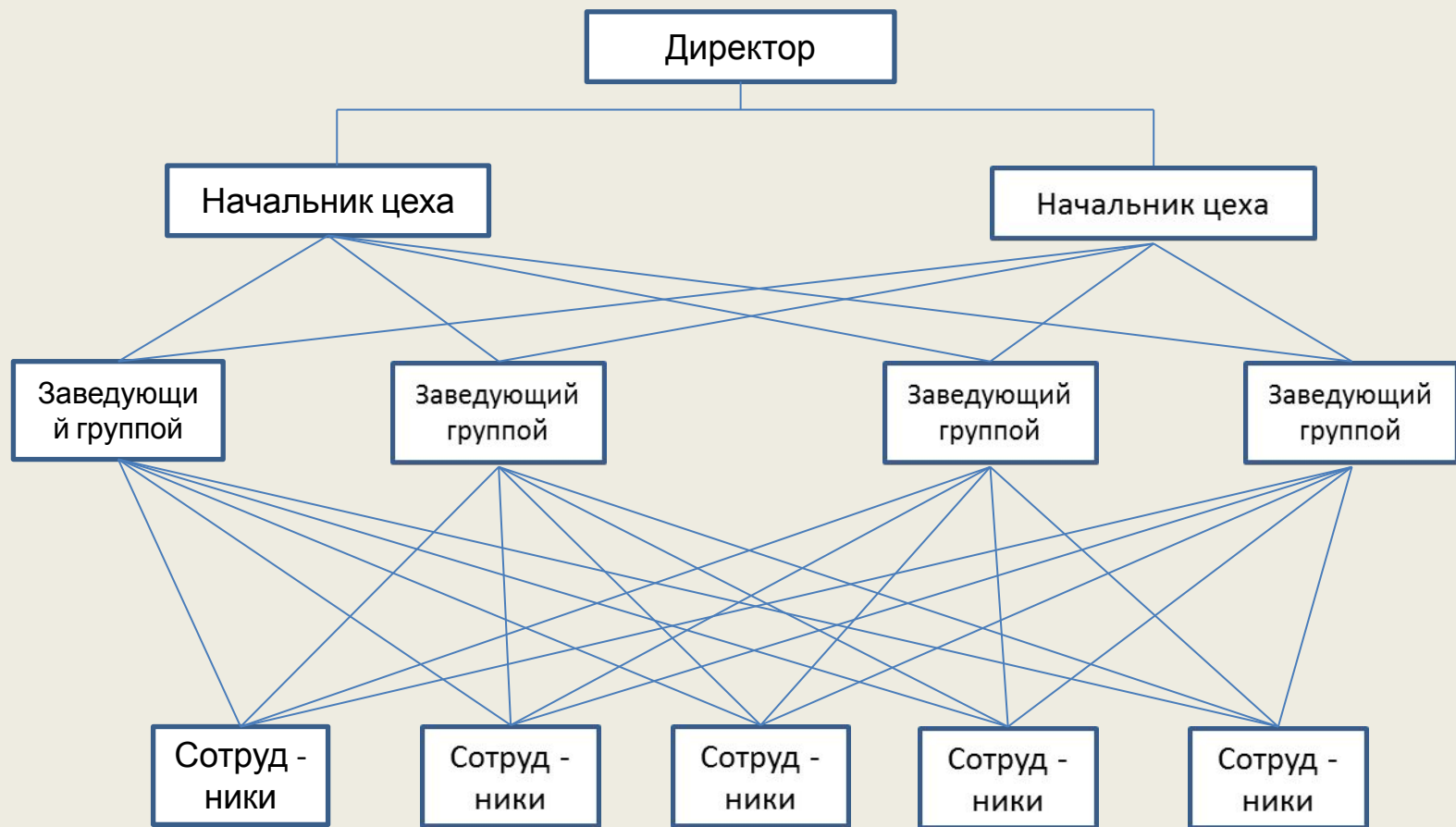
Линейно- штабная структура дополнена, по сравнению с линейной, такими подразделениями, которые помогают в исполнении функций стратегического планирования и анализа, но сами не принимают решения.

| Особенности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Достоинства структуры                                                                                                                                                                                                                                             | Недостатки линейно- штабной структуры                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>✓ главная задачи штабных подразделений состоит в оказании помощи линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления</li><li>✓ в число штабных подразделений включают: службу контроллинга, отделы координации и анализа, планово-экономический отдел, бухгалтерию, отделы маркетинга, управления персоналом, группу сетевого планирования, юридическую службу.</li><li>✓ Создание штабных структур-повышение специализации и разделения труда менеджеров. Менеджеры штабных подразделений могут быть наделены правами функционального руководства.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ глубокая и грамотная подготовка управленческих решений</li><li>✓ Освобождение линейных менеджеров от чрезмерной загрузки</li><li>✓ эффективность использования специалистов и экспертов в определенных областях</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Несоответствие властных полномочий уровню ответственности</li><li>✓ чрезмерная централизация</li><li>✓ сохранения высоких требований к высшему руководству, принимающему решения</li></ul> |

# Организационные структуры органов управления фирмы: функциональная структура, ее достоинства и недостатки

## Функциональная структура управления

| Особенности построения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Преимущества                                                                                                                                                                                                                              | Недостатки                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ✓ Функциональная организационная структура- структура, основанная на консолидации функциональных ресурсов по специализированным подразделениям. Стратегический выбор заключается в определении степени интеграции, доли рынка, протяженности гаммы продуктов.                                                                                 | ✓ Высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций<br>✓ Освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных вопросов и расширение их возможностей по оперативному управлению производством. | ✓ Трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами<br>✓ Длительная процедура принятия решений<br>✓ Отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными службами |
| ✓ Функциональная структура предполагает специализацию каждого органа управления на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления.                                                                                                                                                                                                   | ✓ Создается основа для использования в работе консультаций опытных специалистов, уменьшается потребность фирмы в специалистах широкого профиля.                                                                                           | ✓ Снижение ответственности исполнителей за работу в результате того, что каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей                                                                               |
| ✓ Структура не применяется там, где необходима оперативность неожиданного, творческого принятия решения: она ориентирована на выполнение повторяющихся рутинных задач. Функциональная структура уместна при управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства , а так же при хозяйственном механизме затратного типа. |                                                                                                                                                                                                                                           | ✓ Дублирование и несогласованность указаний и распоряжений, получаемых работниками, поскольку каждый функциональный руководитель и специализированное подразделение ставят свои вопросы на первое место.                |



Функциональный тип организационной структуры

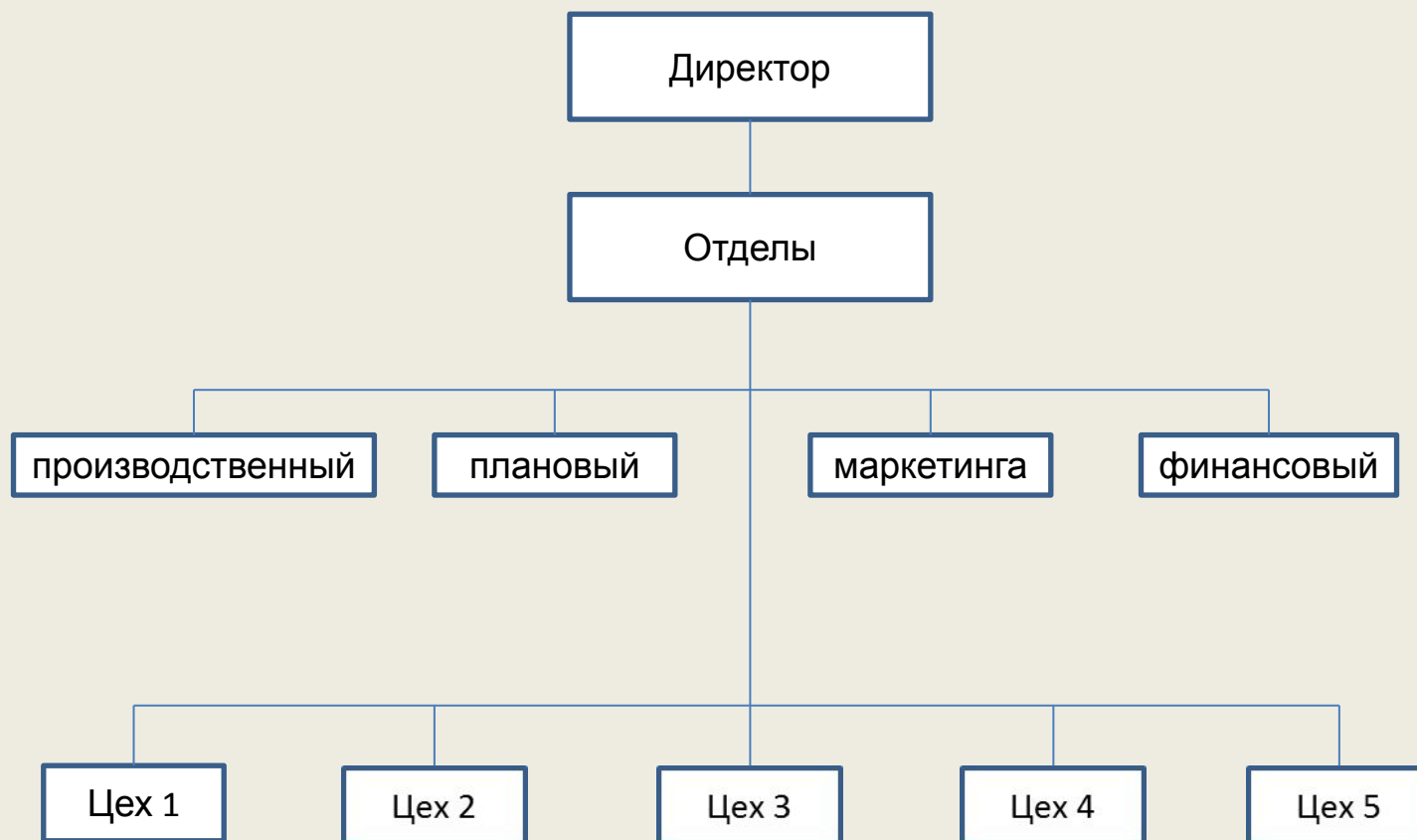
Продолжение :Организационные структуры органов управления фирмы: функциональная структура, ее достоинства и недостатки

| Особенности построения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Преимущества | Недостатки |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------|
| <p>✓Производственные подразделения обязаны выполнять все указания, функциональных органов, иначе применение такой структуры теряет смысл. Общие вопросы обсуждаются коллективно и решения по ним принимаются коллегиально. Функциональная специализация аппарата управления значительно повышают его эффективность, так как вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться в выполнении всех функций, появляется штаб высококвалифицированных специалистов.</p> |              |            |

# Организационные структуры органов управления фирмы: линейно – функциональная структура, ее достоинства и недостатков

## Линейно- функциональная структура управления

| Особенности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Достоинства                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Недостатки                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ✓Применяя линейно- функциональную структуру, предприятие обеспечивает разделение управленческого труда, поскольку линейные звенья управления непосредственно принимают решения, а функциональные- консультируют, разрабатывают конкретные вопросы и готовят решения, программы, планы.                                                                                                                                          | ✓Освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально- техническим обеспечением и др.<br>✓Построение связей «руководитель-подчиненный» с условием подчинения каждого работника только одному руководителю по иерархической лестнице. | ✓Узкая специализация каждого звена<br>✓Плохое взаимодействие на горизонтальном уровне между производственными подразделениями<br>✓Чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали<br>✓Аккумуляция на верхнем уровне полномочий по решению не только стратегических, но и множества оперативных задач |
| ✓Разделители функциональных подразделений не отдают распоряжений непосредственно производственным подразделениям, хотя их влияние на осуществление производственной деятельности несомненно. Оно заключается в технической подготовке производства; разработке вариантов решения вопросов, связанных с руководством процессом производства. Роль функциональных служб зависит от масштабов деятельности и структуры управления. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |



Линейно-функциональный тип организационной структуры

# Организационные структуры органов управления фирмы: матричная структура, ее достоинства и недостатков

## Матричная структура управления организацией

| Особенности построения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Преимущества                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Недостатки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>✓ Матричная структура построена на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны - непосредственному руководителю функциональной службы, которая представляет персонал и техническую помощь, с другой - руководителю проекта, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством.</p> <p>✓ Она обеспечивает четкое разделение управленческой и профессиональной ответственности за проект. Эта система имеет преимущества с точки зрения достижения целей компании, четкости функций руководителя проекта, руководителя специализированного подразделения и разработчика.</p> | <p>✓ Одновременная ориентация на проектные цели и спрос</p> <p>✓ Возможность снижения расходов, повышения качества создаваемой продукции и повышения эффективности использования ресурсов.</p> <p>✓ Вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по ускоренному техническому совершенствованию производства</p> <p>✓ Гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в одной фирме</p> <p>✓ усиленная личная ответственность руководителя за программу в целом и за ее элементы</p> <p>✓ Возможность применения эффективных методов управления</p> | <p>✓ Проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределения времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования фирмы</p> <p>✓ Трудности установления четкой ответственности за работу подразделения</p> <p>✓ Возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в работе проекта, от своих подразделений.</p> <p>✓ Трудность в приобретении навыков, необходимых для эффективной работы в коллективах</p> <p>✓ Возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектами.</p> |



## Продолжение: Организационные структуры органов управления фирмы: матричная структура, ее достоинства и недостатки

| Особенности построения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Преимущества                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Недостатки |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Соотношения управленческих и профессиональных потребностей, устанавливаемые матричной организацией, представляют компромисс., гарантирующий энергичное следование интересов большей части персонала, сохранение и укрепление научно-технического потенциала компании в долгосрочном аспекте.</li><li>✓ . Руководитель проекта опирается одновременно на сотрудников проектной группы на работников функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов.</li><li>✓ Вся организация не может быть построена на матричной структуре: это нецелесообразно. Как правило, в таком режиме работают несколько подразделений, занятых сложными техническими и научными разработками и внедрениями.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Относительная автономность проектных групп способствует развитию в работниках навыков в области проведения хозяйственных операций, принятия решений, а также их профессиональных навыков</li><li>✓ Время реакции на нужды проекта и желания заказчиков сокращается</li></ul> |            |

### Выводы по теме:

Для эффективного управления предприятием менеджеру важно учитывать влияние различных элементов внешней и внутренней среды, т.е. определение объективных условий воздействующих на деятельность предприятия.

Деятельностью предприятия руководит аппарат управления, в состав которого входит

руководители, специалисты и исполнители, выполняющие необходимые для работы функции.

Для эффективного управления предприятием менеджер должен создать соответствующую организационную структуру.

Задача менеджера заключается в постоянном совершенствовании органов управления предприятием.

Необходим учет особенностей менеджмента на предприятиях различных организационных форм.

### Контрольные вопросы.

1. Назовите основные принципы построения организационных структур.
2. Перечислите достоинства и недостатки отдельных типов структур управления.
3. В чем заключается роль менеджера при создании органов управления предприятием?
4. Каковы особенности менеджмента на предприятиях различных организационных форм?